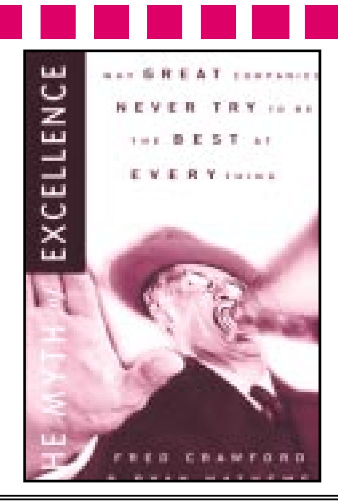
الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

ابريل
(نيسان)
2002
السنة العاشرة
العـدد الثامـن
الـعـدد 224

للمشتركين فقط

رئيس التحرير: نسيم الصمادي
www.edara.com



خرافة الامتياز

لماذا تتفادى الشركات الذكية التميز في كل شيء

تأليف : فريد كروفورد - رايان توماس

المستهلكون اللحظيون

مع تقدم التكنولوجيا وتنامي قوة المشترين في الاقتصاد المعاصر زادت توقعات المستهلكين حتى أصبح إرضاؤهم وإشباع احتياجاتهم مستحيلا.

جاء ظهور هؤلاء المستهلكين الجدد نتيجة لتنامي وعي العملاء في عالم اليوم المعقد والمليء بالمنتجات المتنافسة. فهم يفكرون ويتصرفون وكأنهم محصنون ضد أساليب التسويق التقليدية والمبتكرة. فلم تعد تغريهم اللغة الخطابية التي يتكلمها البائعون، ولا المجاملات اليومية التي يبتكرها خبراء العلاقات العامة ولا الإعلانات الخلابة التي يبثها المسوقون، مهما كانت مصداقيتها.

لم يعد ما تقدمه الشركات كافياً لمقابلة المستهلكين توقعات الجدد. فأطلق بعض الباحثين على هذا الجيل من المستهلكين مصطلح instavidual ويشير هذا المصطلح إلى أن هذا المستهلك يتصرف بشكل لحظي، وهو لذلك غير قابل للإقناع والإشباع. تدل هذه التسمية على أن مستوى إشباع هؤلاء المستهلكين يتغير من لحظة إلى أخرى ليصل إلى مستويات معقدة لا يمكن للشركات أن تتنبأ بها أو أن تتعامل معها بإمكاناتها وأساليبها الحالية.

بمعنى أن التعامل مع المستهلكين المتقلبين الجدد يحتاج إلى تسويق جديد.

من التميز المطلق

كلنا نعرف الحكمة القائلة : «إنك لا تستطيع أن تكون كل شيء، لكل الناس، في كل الوقت». فالشركات التي تحاول أن تصبح كل شيء لكل العملاء تنتهي إلى الفشل، إما لأنها لا تستطيع الوفاء بكل ما تعد به كل العملاء ؛ أو لأنها تشتت مواردها في مجالات كثيرة فلا تتميز في أي منها. وبذلك تنتهي الشركة التي تسعى لتحقيق الامتياز المطلق إلى الفشل. هذا من ناحية.

.. إلى التميز النسبي

من ناحية أخرى لابد لكل شركة من أن تتميز على منافسيها في شيء ما، لكي يميزها العملاء. فالشركة التي لا تتميز في أي شيء لأي فئة من العملاء تنتهي أيضاً إلى الفشل. فلابد أن تقوم هناك نقطة توازن تحقق عندها الشركة نوعا واضحا من التميز. وتتميز نقطة التوازن هذه في :

- أنها نقطة واقعية يمكن قياسها وتأكيدها بمعايير كمية، بدلاً من الحديث عنها بخطب حماسية.
- أن الشركة تحقق بها تميزا نسبياً على منافسيها، لأنها لا تسعى لتحقيق امتياز مطلق على نفسها.
- أن الشركة تدرك عندها مقدار التغيير المطلوب لجذب فئة جديدة من العملاء المحتملين لدى

المنافسين، أو الاحتفاظ بفئة موجودة من العملاء القائمين إذا ما ظهر منافس جديد بشكل مفاجئ.

مصادر قياس القيمة

أنت تقدم لعملائك معادلة محددة لقيمة منتجاتك/خدماتك **value proposition** وتأمل أن تحوز رضاهم، وأن تكسبهم قبل المنافسين. وهذا يتطلب مقياساً مناسباً لقياس نجاح مواصفات القيمة التي تقدمها لعملائك، وإلا فستظل تقدم وتقدم دون أن تدرك ما إذا كنت تحقق نجاحاً أم لا. وتعتمد الشركات في قياس درجة نجاح القيمة على ثلاثة مصادر هي:

- **العملاء:** تستطلع الشركات رأي العميل في القيمة التي تقدمها له. فالشركة تستعلم من العميل عن رأيه فيما تمنحه من قيمة. ولكن هذا المصدر لا يصلح في حالة العملاء الجدد غير القابلين للإرضاء، فهم يظلون يطلبون ويطلبون دون أن يصلوا إلى الإشباع، ولن تحصل منهم إلا على عبارات لحظية وعشوائية غير قابلة للقياس الكمي.
- **المنافسون:** هنا تعتمد الشركة في قياس القيمة التي تقدمها لعملائها على مقارنة ما تقدمه للعملاء بما يقدمه المنافسون. وهذه الطريقة لا تصلح أيضا إلا في حالة وجود عدد قليل من المنافسين بحيث يسهل عمل مقارنة تميز **benchmark** معهم. ولا تصلح هذه الطريقة أيضا مع احتمال ظهور منافسين جدد على حين غرة.
- **مصفوفة القيمة:** هنا تضع الشركة عناصر محددة للقيمة تقيس على أساسها ما تمنحه لعملائها. وذلك من خلال استقصاء أراء العملاء والمقارنة بينها وبين ما يقدمه المنافسون. فهذه الطريقة تجمع بين الطريقتين السابقتين، وتعتبر أفضل منهما.

إخراج المعنى من بطن الشاعر:

لم يعد مفهوم «معادلة القيمة» **value proposition** الذي نحته خبراء التسويق مفهوماً هلامياً غير قابل للقياس. فهناك ضرورة ملحة لقياسه وبلورته بشكل كمي وواضح، ومن ثم صياغته وإدارته والسيطرة عليه. من خلال ثلاث خطوات هي:

1- تحديد عناصر مصفوفة القيمة.

2- تقييم عناصر القيمة.

3- اختيار مزيج محدد من عناصر القيمة.

وفيما يلي شرح كل خطوة بمزيد من التفصيل:

١- تحديد عناصر مصفوفة القيمة:

من دراسة واستعراض عدد كبير من التعاملات. يمكننا أن نستخرج العناصر العامة والأساسية لمصفوفة القيمة، والتي يفترض أن يبحث عنها العميل في أي سلعة/خدمة كي يقرر شراءها. وهي خمسة عناصر تشمل: السعر والجودة والخدمات المصاحبة والإتاحة والقيمة الذهنية.

وتفترض خرافة الامتياز أن الشركة كي تنجح لابد لها من التميز في جميع العناصر الخمسة. إلا أن دراسة الشركات الناجحة بالفعل أثبتت أن النجاح الواقعي يقوم على تركيز الامتياز في عنصر واحد أو اثنين فقط من عناصر مصفوفة القيمة، مع الاكتفاء بتحقيق مستويات متوسطة أو مقبولة في بقية العناصر.

التسلح بالمزيج التسويقي:

تمكننا دراسة عناصر مصفوفة القيمة التي يحصل عليها

المؤلفان

فريد كروفورد:

نائب رئيس مؤسسة "إرنست آند يونج" وهو مسئول استشارات التسويق وتنويع المنتجات.

رايان ماثيوز:

رئيس مؤسسة "فرست ماتر" المتخصصة في تقديم الاستشارات التسويقية. وهو باحث «مستقبليات» futurist.

AUTHORS:	Fred Crawford Ryan Mathews
TITLE:	**The Myth of Excellence;** why great companies never try to be the best at everything.
PUBLISHER:	Crown Business
ISBN:	0-609-608-20-7
PAGES:	252

العملاء من تقديم مزيج تسويقي مركب للعملاء. ويمكن استخدام هذا المزيج في المناورات التسويقية في حالة تغير ظروف السوق وظهور منافسين جدد أو اجتذاب فئات من عملاء منافسين قائمين.

فقد تختار إحدى الشركات التميز في أول عنصر من عناصر مصفوفة القيمة وهو السعر، مع المحافظة على مستويات متوسطة في بقية عناصر مصفوفة القيمة (جودة السلعة - الخدمة المصاحبة - الإتاحة - القيمة الذهنية). بينما تختار شركة منافسة أن تركز على تقديم مصفوفة قيمة مختلفة لعملائها تركز فيها على عنصري الجودة والإتاحة لتصل بهما إلى الامتياز، بينما تحافظ في بقية عناصر مصفوفة القيمة الأخرى (السعر - الخدمة المصاحبة - القيمة الذهنية) على مستويات متوسطة ومقبولة فقط.

وهكذا يعتبر المزيج الجديد من عناصر مصفوفة القيمة سلاحاً تسويقياً فعالاً.

ادرس مصفوفتك:

على مدير التسويق أن يدرك أن بعض عناصر مصفوفة القيمة تتمتع بتأثير أكبر من بقية العناصر بالنسبة للفئات المختلفة من العملاء. فمثلاً يتمتع عنصر السعر باهتمام كبير لدى عملاء الأدوات المنزلية. بينما يتمتع عنصر الجودة باهتمام كبير من عملاء السيارات والأجهزة الكهربائية. وتتمتع الإتاحة والخدمة المصاحبة باهتمام أكبر من عملاء الفنادق والمطاعم والبنوك ومحطات الوقود. أما عنصر المكانة الذهنية فيتمتع باهتمام كبير من عملاء السياحة.

وفيما يلي تفصيل هذه العناصر الخمسة :

عنصر السعر Price:

لا يجب أن تقدم لعملائك أرخص سعر، بل يكفي أن تشعرهم بأن سعرك ليس مبالغا فيه. على التسعير أن يراعي القدرة الشرائية للعميل. فالسعر الرخيص قد يثير شكوك العميل ويعطيه انطباعاً بأن بقية عناصر القيمة سيئة أيضا. والسعر المبالغ فيه يجعل العميل يشعر بأنك تحاول استغلاله. فامنح عميلك سعراً معقولاً يمكن تبريره وإقناعه به.

مثال:

حاولت سلسلة متاجر **ك-مارت** طرح منتجات خاصة بها من الملابس الفخمة، التي تحمل اسمها. فاتفقت مع شركة «جيتانو» الشهيرة لتصميم الملابس وعرضت منتجاتها في فروع **ك-مارت**.

أكدت دراسات التسويق أن الفكرة جيدة، ولكن التنفيذ أثبت العكس. فالمستهلكون يربطون بين سلسلة **ك-**

طريقة تقييم عنصر السعر

هناك أربعة مستويات تدريجية يمكن الاختيار بينها لصياغة وتقييم عنصر السعر لمنتجات شركتك، وهي:

1. **المبالغة والتضارب في الاسعار:** في هذه الحالة يمنحك العملاء تقييماً سلبياً لا يزيد عن درجة أو اثنتين من خمس درجات.
2. **الصراحة والأمانة:** حيث يمكن للشركة تقديم تبرير جيد لسياسة التسعير التي تطبقها، بحيث يمنحها العملاء 3 درجات من 5.
3. **العدالة:** في هذه الحالة تكون الأسعار أقل من الحالة السابقة، ويشعر معها العميل بالعدالة، بحيث يمنح الشركة عن هذا العنصر 4 درجات.
4. **الامتياز:** السعر الممتاز يندر وجوده، ولكنه يشعر العميل بالثقة المطلقة في الشركة، لدرجة أنه يمنحها 5 درجات عن سياستها التسعيرية.

مثـــال:

تركز سلسلة محلات وول-مارت على تقديم أرخص الأسعار لعملائها، مع جودة مرتفعة في السلع والخدمات، ولكن فروعها غير منتشرة في جميع أماكن تجمع العملاء. وقد حققت الامتياز لأنها تحصل على درجة الامتياز في الأسعار، دون أن تحاول تحقيق الامتياز في جميع عناصر مصفوفة القيمة، كما يوضح الشكل التالي :

درجات تقييم عناصر مصفوفة القيمة لشركة وول -مارت

سعـــــر	جودة السلعة	خدمة مصاحبة	إتاحة	المكانة الذهنية
5	4	3	3	3

مارت وبين الأسعار الرخيصة. فلم يستجيبوا للملابس الفخمة التي حملت اسم **ك-مارت**، وخصوصاً عندما عرضت بأسعار رخيصة. وبذلك فشلت الشركة في تقديم عنصري المكانة الذهنية والسعر معاً. فالسعر الرخيص ليس مطلوباً لذاته، ولابد من ضبطه بالنسبة لبقية عناصر معادلة القيمة.

عنصر الجودة quality:

يفترض معظم المديرين أن العملاء يريدون أفضل جودة ممكنة في السلعة التي يحصلون عليها. لكن الحقيقة هي أن العملاء يبحثون عن جودة متوازنة مع بقية عناصر مصفوفة القيمة.

فمن الأفضل إعادة تصميم جودة الخدمة لتتوازن مع عناصر مصفوفة القيمة، بدلاً من اللهاث لتحقيق مستوى خيالي من الجودة. فالعميل لا يشتري سلعة فائقة الجودة، إذا ما توفرت أمامه سلعة بديلة متوسطة الجودة. بل تعمل السلعة متوسطة الجودة كسبب منطقي يمنع العميل من شراء سلعة فائقة الجودة. خاصة إذا تميزت السلعة متوسطة الجودة على فائقة الجودة في عنصر آخر من عناصر مصفوفة القيمة مثل درجة الإتاحة أو عنصر السعر.

عنصر الخدمة المصاحبة service:

يتميز عنصر الخدمة المصاحبة بأنه أكثر عناصر مصفوفة القيمة شخصانية. فهو يعتمد على الاتصال المباشر بالعميل. وكثيراً ما تنتج عنه مشاعر إنسانية غير متوقعة وغير مخططة. فهو يخرج عن نطاق سيطرة الشركة.

ويهتم العملاء بعنصر الخدمة المصاحبة في حالة السلع/الخدمات التي تستدعي تعاملاً مباشراً مع العملاء مثل الفنادق.

وفي السلع التي تستدعي معرفة فنية كبيرة مثل أجهزة الكمبيوتر والاتصالات والسيارات. فهذه السلع تتطلب إنشاء أقسام للدعم الفني للعملاء، وإصلاح ما يعطب لديهم. فالعميل يريد أن يشتري السلعة دون أن يضطر إلى الانشغال بما قد تسببه له من مشكلات تكنولوجية أو فنية. لذا تكون مسئولية الشركة أن تبدد عنه هذا القلق.

عنصر الإتاحة access:

يعتمد عنصر الإتاحة على توفير منافذ بيع كثيرة وقريبة من العملاء. وتركز معظم مطاعم الوجبات السريعة

طريقة تقييم عنصر الجودة

هناك أربعة مستويات متدرجة يمكن الاختيار بينها لصياغة وتقييم عنصر الجودة لمنتجات شركتك، وهي:

1. **جودة سيئة**: تقدم الشركة جودة متدنية للعميل فلا يمنحها سوى درجة أو اثنتين من خمس درجات.
2. **جودة متوسطة**: وفيها تقدم الشركة مستوى مقبولا من الجودة بحيث يمنحها العملاء 3 درجات.
3. **جودة يمكن الاعتماد عليها**: حين تمنح الشركة عملاءها مستوى جيداً من الجودة، فيمنحوها 4 درجات.
4. **جودة ممتازة**: تقدم الشركة لعملائها جودة لا مثيل لها، فيوصون معارفهم بالتعامل معها. ويمنحون الشركة 5 درجات تقديرا لهذا العنصر.

مثـــــال:

تركز شركة «سوني» للإليكترونيات على تقديم سلع فائقة الجودة لعملائها، وتحصل على درجة الامتياز في جودتها، وتصل المكانة الذهنية للشركة لدى العملاء إلى درجة الاستحسان، نتيجة التاريخ الطويل للشركة. رغم ذلك فإن أسعارها مرتفعة، وسلعها غير متوفرة بشكل كبير وخدماتها المصاحبة تبقى عند المستوى المقبول. وهي رغم ذلك ناجحة تماماً لأنها تركز امتيازها على مجال واحد هو الجودة فلا تضطر إلى تحقيق الامتياز في جميع عناصر مصفوفة القيمة، كما يوضح الشكل التالي:

درجات تقييم عناصر مصفوفة القيمة لشركة سوني

جودة السلعة	مكانة ذهنية	سعـــر	خدمة مصاحبة	إتاحـة
5	4	3		

والبنوك ومحطات الوقود على هذا العنصر لاجتذاب العملاء وذلك بافتتاح العديد من الفروع في المناطق الآهلة بالعملاء. فإذا اكتفى أحد البنوك بافتتاح فرع واحد، فإنه يقلل من فرص تعامله مع العملاء القاطنين في مناطق بعيدة نسبيا. عملاء البنوك لا يفضلون حمل نقودهم مسافات طويلة، سواء في حالة السحب أو الإيداع.

عنصر المكانة الذهنية positioning:

يقصد بعنصر المكانة الذهنية الإشباع الذهني والنفسي والاجتماعي الذي يحصل عليه العملاء عند تعاملهم مع الشركة.

وترتبط القيمة الذهنية دائما بالعلامة التجارية. فالعلامة التجارية لساعة اليد التي نستخدمها تحكي الكثير عن وضعنا الاجتماعي والقيم التي نؤمن بها. وتلعب العلامة التجارية المدموغة على حذاء العميل أو على سيارته دوراً هاماً في دفعه للشراء.

أي أن عنصر المكانة الذهنية يعتمد على الإعلانات والحملات التسويقية وعلى المكانة المدركة للسلعة، تلك المكانة الذهنية التي تمنح العميل إحساساً نفسياً بالانتماء لفئة عملاء الشركة.

2- تقييم عناصر مصفوفة القيمة:

ويتم ذلك من خلال :

- ✲ تحديد الفئات المختلفة من العملاء.
- ✲ الاتصال بالعملاء من خلال خدمات ما بعد البيع والاستقصاءات.
- ✲ طرح الأسئلة عليهم حيث يطلب من العميل تقييم كل عنصر في مصفوفة القيمة : السعر - الجودة - الخدمة - الإتاحة - المكانة الذهنية، بمنح العنصر درجة تقييم من بين خمس درجات كما يلي :

(5 امتياز - 4 استحسان - 3متوسط - 2 ضعيف - 1 رفض).



درجات تقييم عناصر مصفوفة القيمة

1	2	3	4	5
رفض	ضعيف	متوسط	استحسان	امتياز

وهذا يعني أن تقدم لعملائك نموذج تقييم عناصر مصفوفة القيمة وتطلب منهم وضع الدرجات الملائمة لكل عنصر. وعليك أن تتفهم وجهة نظر كل عميل وكل فئة من الفئات المختلفة للعملاء.

ويمكن للمسوقين ملء نفس هذا النموذج، كي تتم

تقييم عنصر الخدمة المصاحبة

هناك 4 مستويات تدريجية يمكن الاختيار بينها لصياغة عنصر الخدمة المصاحبة لمنتجات شركتك، وهي كما يلي:

1. **خدمة سيئة**: وفي هذا المستوى يفضل العميل نسيان تجربته ويخبر معارفه بانطباعات سلبية عن الشركة. وهو مستوى سلبي حيث يمنحك العملاء فيه درجة واحدة أو درجتين من 5 درجات.
2. **خدمة متوسطة**: تقدم الشركة مستوى مقبولا من الخدمة المصاحبة للحصول على السلعة.
3. **خدمة جيدة**: يحصل العميل على توقعاته، فيمنح الشركة 4 درجات عن عنصر الخدمة المصاحبة.
4. **خدمة ممتازة**: يحصل العميل على خدمة تفوق توقعاته بمراحل، فيمنح الشركة 5 درجات ويوصي معارفه بالتعامل معها.

مثـــــال:

تركز شركة «دل» للكمبيوتر على الامتياز في الخدمة المصاحبة التي تقدمها لعملائها. وهي تحصل على 5 درجات (امتياز) في هذا العنصر، لأنه ذو أهمية كبيرة بالنسبة لعملاء أجهزة الكمبيوتر. بينما تحصل الشركة على 4 درجات (استحسان) في عنصر جودة السلعة التي تقدمها، وعلى 3 درجات فقط (مقبول) في كل من عناصر الإتاحة والسعر والمكانة الذهنية.

درجات تقييم عناصر مصفوفة القيمة لشركة دل للكمبيوتر

5	4	3		
خدمة مصاحبة	جودة السلعة	السعر	الإتاحة	المكانة الذهنية

المقارنة بين وجهة نظرهم ووجهة نظر العملاء، ودراسة نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف بينهما.

التطبيق:

تتم عملية تقييم عناصر مصفوفة القيمة على خطوتين، هما :

أولا: **امنح شركتك الدرجات التي تلائم وضعها ومنتجاتها** وحدد عناصر مصفوفة القيمة التي يمكن أن تحصل فيها على 5 أو 4 أو 3 درجات. ثم قارن مدى تطابق أو تناقض الدرجات التي تضعها من وجهة نظرك مع الدرجات التي يضعها العملاء.

ثانيا: **حلل إجاباتك وإجابات العملاء** وحاول أن تتوصل إلى النتائج التالية :

1. المستوى 3 (مقبول) وهو يمثل الحد الأدنى لتوقعات العميل، ويعني أن العميل لا يمانع في الشراء منك عند هذا المستوى، ولكنه لن يشتري أبدا إذا لم تصل إلى مستوى 3.
2. فإذا تجاوزت سلعتك (درجة 3 مقبول) ووصلت في أي من بنود القيمة السابقة إلى 4 أو 5، فهذا يزيد من احتمالات تعاقد العميل معك وتفضيله لك على المنافسين.
3. الحد الأدنى الذي يجب أن تحصل عليه سلعتك لا يجب أن يقل عن 15 (بحيث تمنح كل بند 3 درجات تضرب في 5 عناصر= 15). وعند درجة 15 تكون شركتك مقبولة لدى العميل، لأنها تتفق مع الحد الأدنى لتوقعاته. بعد هذا الحد تزداد فرصة جذب العميل وترسيخ ولائه.
4. ادرس منافسيك بأن تضيف بنوداً لعناصر القيمة التي يمنحونها للعملاء. وانظر كم درجة يعطيها العملاء لمنتجات منافسيك؟ إذا كانت درجات منافسيك أكبر من الدرجات التي يعطونها لك، فعليك أن تركز على عناصر القيمة التي تميزك عنهم، ولا تحاول أن تتفوق عليهم في البنود التي يتقنونها أكثر منك.

3- اختيار الصيغة النهائية لمصفوفة القيمة.

يتم هنا تحديد مواصفات ودرجات عناصر القيمة التي

طريقة تقييم عنصر الإتاحة

هناك 4 مستويات تدريجية يمكن الاختيار بينها لصياغة وتقييم عنصر إتاحة سلعك وخدماتك للعملاء، وهي:

1. **صعوبة الحصول على المنتجات/الخدمات**: عند هذا المستوى تفرض الشركة العديد من العقبات وتضع الكثير من الشروط حتى يحصل العميل على خدماتها ومنتجاتها. فمثلاً قد تقتصر منافذ توزيع منتجات الشركة على أماكن بعيدة عن العملاء. وهو مستوى سلبي حيث يمنحك العملاء فيه درجة أو درجتين من 5 درجات.
2. **إتاحة متوسطة**: تتيح الشركة خدماتها/منتجاتها في عدد معقول من منافذ التوزيع في أماكن قريبة نسبياً من العملاء. وهنا يقيم العملاء عنصر الإتاحة بـ 3 درجات.
3. **إتاحة جيدة**: وفيه تنتشر منافذ توزيع منتجات/خدمات الشركة في أماكن كثيرة بما يسهل للعملاء الوصول إليها. ويمكن أن تقدم الشركة خدمة التوصيل للمنازل، فيمنحها العملاء 4 درجات تقديرا لعنصر الإتاحة.
4. **إتاحة ممتازة**: وفيه تتجاوز الشركة توقعات العميل فتوفر خدماتها/منتجاتها عبر كل طرق الاتصال، فتنشئ موقعاً على الإنترنت لاستقبال الطلبات وأوامر الشراء، وتنتشر منافذها في أماكن كثيرة، وتقوم بخدمة التوصيل للمنازل، وقد يقوم بائعوها بزيارات منزلية مفاجئة للعملاء للبيع لهم مباشرة. تؤدي كل هذه الوسائل إلى تقييم عنصر الإتاحة للشركة بـ 5 درجات.

مثـــال:

تركز شركة «أمازون دوت كوم» على التواجد عبر الإنترنت بدرجة ممتازة (5). فهي تتيح لكل العملاء الدخول إلى موقعها ليجدوا كتباً متخصصة في أي الموضوع، ثم بدأت إتاحة مواد أخرى غير الكتب على نفس الموقع. ورغم ذلك لا تحقق الشركة سوى الحد الأدنى من توقعاتهم (3 درجات) في مجالات المكانة الذهنية وجودة السلعة والسعر والخدمة المصاحبة. ومع ذلك فهي تحقق قدراً من النجاح.

درجات تقييم عناصر مصفوفة القيمة لشركة أمازون دوت كوم

الإتاحة	جودة السلعة	السعر	الخدمة المصاحبة	المكانة الذهنية
5	3			

يأمل العميل في الحصول عليها. وذلك من خلال الخطوتين التاليتين :

(1) تحليل إجابات وردود العملاء لعناصر القيمة التي يحصلون عليها من الشركة ومن الشركات المنافسة. وتحديد عناصر القيمة ذات الأولوية لديهم من خلال درجات الترجيح التي يعطونها لكل منها. يتم إجراء تحليل مضمون content analysis لإجابات وتعليقات العملاء بصدد عناصر القيمة التي يريدونها من الشركة. وهي تنقسم إلى نوعين :

☼ **عناصر أساسية:** يؤدي عدم توفرها إلى آثار سلبية مباشرة على العلاقة مع العميل، لأنها تقع ضمن الحد الأدنى لتوقعاته.

☼ **عناصر ثانوية:** تؤدي في حال توفرها إلى نتائج إيجابية، ولا تؤدي إلى نتائج سلبية في حال عدم توفرها، لأنها تزيد عن الحد الأدنى لتوقعاته.

(2) ترجمة تقييمات العملاء إلى درجات محددة في عناصر القيمة التي يمكن وضعها في السلعة/الخدمة المقدمة لهم.

ويمكن ملاحظة أن تأثير العناصر الثانوية غالباً ما يبدأ بعد استيفاء حد أدنى معين من العناصر الأساسية،

طريقة تقييم عنصر المكانة الذهنية

هناك أربعة مستويات متدرجة يمكن الاختيار بينها لصياغة وتقييم عنصر المكانة الذهنية التي يحس بها أو يدركها العملاء عن شركتك، وهي:

1. الرفض: وهو أسوأ الأشكال السلبية للعلاقة بين العميل والشركة. وعادة ما تتعلق أسباب رفض العميل للشركة بعناصر القيمة ذات الروابط النفسية، مثل عنصر المكانة الذهنية (فقد يرفض العميل رسالة الشركة ويعتقد أنها شر يجب القضاء عليه). يأتي بعد ذلك عنصر الخدمة المصاحبة (إذا صادفت العميل خبرة سيئة). ثم عنصر الجودة (إذا اكتشف العميل عيوبا حرجة في المنتج) ثم عنصر السعر (إذا شعر العميل بأن السعر مستفز، أو كان السعر منخفضا إلى درجة تثير الريبة). وهنا يمنح العملاء عناصر القيمة ذات الروابط النفسية درجات أقل من 3. ولا حل أمام هذه الشركة إلا العمل على تحسين الدرجات التي يمنحها العملاء لعناصر القيمة ذات الروابط النفسية.

2. القبول: يمثل الحد الأدنى للعلاقة الإيجابية بين العميل والشركة. وفيه تفي الشركة بالحد الأدنى لتوقعات العميل حتى يمكنه التعاقد معها إذا لم يجد شركة أفضل. وتختفي في هذا المستوى أي رابطة للولاء بين العميل والشركة، كما تقل فرص تكرار الشراء مرة أخرى. وعادة ما تتكون عناصر القيمة ذات التأثير في هذه العلاقة من عنصري : السعر والإتاحة. ويمنح العملاء غالبية عناصر معادلة القيمة للشركة مستوى القبول فقط (3 درجات).

3. الاستحسان: وهو يفوق مستوى العلاقة السابقة. ويكمن السر في هذه العلاقة في وجود عنصرين من عناصر القيمة يفوقان 3 درجات لتصل إلى 4 أو 5، مع وجود بقية العناصر عند مستوى 3 درجات. وهنا تتكون رابطة ولاء بين العميل والشركة.

4. الامتياز: وفيه تتجاوز الدرجات التي يمنحها العملاء للشركة مستوى القبول 3 ومستوى الاستحسان 4 لتصل إلى 5 درجات. ولكن الشركة لا تستطيع أن تحصل على 5 درجات في جميع عناصر القيمة الخمسة معاً. فهذه هي بالتحديد خرافة الامتياز. إنما يمكن للشركة الحصول على 4 أو 5 درجات في بعض عناصر القيمة التي تمنحها للعملاء، وليس فيها كلها.

مثـــال:

تركز شركة «بيير كاردان» على عنصر المكانة الذهنية التي يكتسبها العملاء من استخدام منتجاتها فتحصل على درجة ممتازة (5). وهي تقدم لعملائها مستوى جيدا من الجودة يصل إلى (4 درجات). ولكنها في بقية عناصر مصفوفة القيمة تكتفي بتحقيق الحد الأدنى لتوقعات العملاء فتحصل على (3 درجات) فقط في عناصر السعر والخدمة المصاحبة والإتاحة. ورغم ذلك تحقق قدراً كبيراً من النجاح.

درجات تقييم عناصر مصفوفة القيمة لشركة بيركاردان

المكانة الذهنية	جودة السلعة	السعر	الإتاحة	الخدمة المصاحبة
5	4	3	3	3

فتكون الإستراتيجية التسويقية السليمة هي استكمال العناصر الأساسية أولاً، ثم منح العميل بعض العناصر الثانوية تدريجياً تبعاً لاعتبارات التكلفة والكفاءات المحورية Core Competencies والتميز على المنافسين.

حقائق الامتياز:

بعد القضاء على خرافة الامتياز عليك مراعاة الحقائق التالية :

(1) عليك أولاً أن تحدد بالضبط الحد الأدنى لتوقعات عميلك، ثم تتجاوز ذلك الحد الأدنى بشكل تدريجي ومحسوب.

(2) هناك حد أدنى من التوقعات يضعها كل عميل لنفسه. تعتبر أي سلعة تستوفي شروط هذا الحد الأدنى سلعة جيدة ومقبولة لدى العميل. فليس ضروريا وحتميا أن يبحث العميل عن أفضل السلع على الإطلاق.

(3) ادخر في الدرجات الممنوحة لأحد عناصر مصفوفة القيمة التي تشعر بأنها غير أساسية من وجهة نظر العميل، لتستثمرها في تطوير عناصر القيمة الأساسية لدى العميل (مثل عنصري الجودة أو الإتاحة، مثلاً).

(4) يختلف الحد الأدنى للتوقعات من عميل إلى آخر اعتمادا على ظروف العميل وعلى الفئة التي ينتمي إليها وعلى نوع السلعة/الخدمة التي يشتريها.

(5) إذا كانت سلعتك تفي بالكاد بالحد الأدنى لتوقعات العميل بالنسبة لما يمنحه المنافسون، فأعطه شيئاً إضافياً لتجذبه من المنافسين. ويمكنك اجتذابه برفع الدرجة الممنوحة لبقية عناصر القيمة الخمسة : كأن تعامله بشكل أفضل مما يجد لدى منافسيك (الخدمة المصاحبة).

(6) معظم الاعتراضات التي يثيرها العملاء أثناء عملية البيع تشكل محاولات لإعطاء البائع انطباعا بأن توقعاتهم تتجاوز ما يفرضه البائع. فسواء أجاب البائع عنها أم لم يجب، فلن يغير ذلك من موقف العميل شيئاً. لأن العميل لا يهتم بالاعتراضات نفسها، مثلما يهتم بالحصول على أعلى درجات عناصر مصفوفة القيمة. ومن المهم هنا أن يتميز مزيج عناصر مصفوفة القيمة بالمرونة والقدرة على قبول إضافات العملاء، تبعاً لظروفهم الفردية، أو تبعا لاحتياجاتهم المتغيرة.

(7) تقع غالبية عناصر مصفوفة القيمة في نطاق سيطرة قسم التسويق. فإذا ما أردت رفع قيمة شركتك (سلعك/خدماتك) لدى العملاء فعليك أن تزيد تأثيرك في عناصر مصفوفة القيمة ذات الأهمية المباشرة للعميل، لتصل إلى 4 أو 5.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

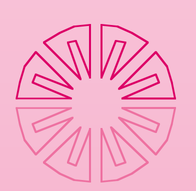
نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر : 11727 – ج.م.ع
تليفون : 2633897 2 20
تليفون : 4036657 2 20
تليفون : 4025324 2 20
فاكس : 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية : 4254353 03

الأردن– شعاع ت : 5510492
5534291 – 5515636 – عمـــان
اليمن – سكاي نت ت : 206949 صنعاء
لبنان – مجموعة مراد ت : 6743449 – بيروت
السعودية – شركةمصادر ت : 6504053 – 6521147– جدة
السعودية – شركة مصادر ت 4749929 – 4749887– الرياض

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري. تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: **6454**
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية :
المختار الإداري
وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية باللغة العربية. لأحدث ماتنشره مجلات العالم الإدارية.